09 | P7提升攻略：怎么成为让人信服的“团队专家”？

2020-12-16 李运华

大厂晋升指南 进入课程 >

讲述：安晓辉
时长 19:26 大小 17.81M

你好，我是华仔。

上一讲我们学到了，P6 的核心能力要求是独立负责端到端的任务。晋升到 P7，就说明你在技术上已经小有所成。

但是 P7 是一个比较尴尬的级别，业界流传一种说法，P7 相当于王者荣耀的“永恒钻石”段位。也就是说，P7 是很多人职业发展的天花板，这个级别很难再往上晋升。

那么，P7 的能力要求是什么，如果还想继续晋升，应该怎么提升自己呢？这一讲我们了解一下。

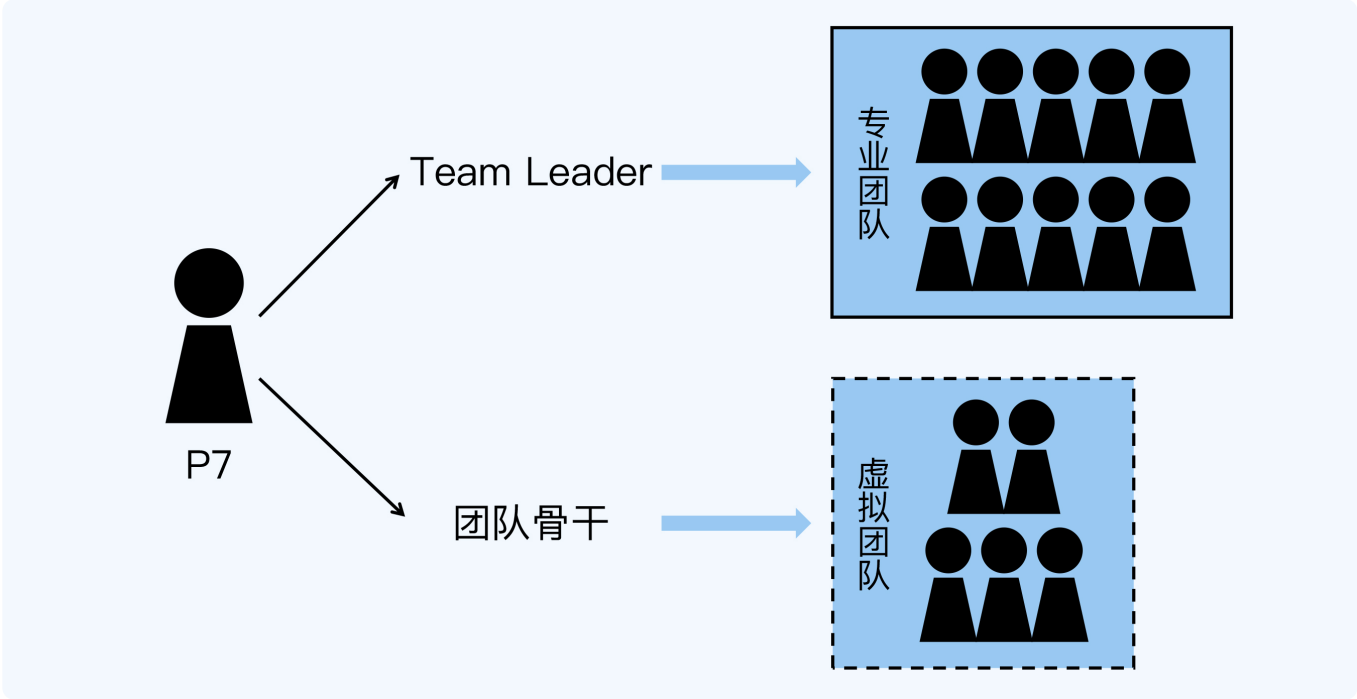
P7 是一线团队的核心，对应的工作年限是 4～8 年，核心能力要求用一句话概括就是，**指挥单个团队达成目标**。这句话有两个关键词：

1. 团队

P7 和 P6 一样都是业界核心劳动力，人数众多。但管理岗位是有限的，结果自然“僧多粥少”。

所以 P7 可以分为两种。一种是担任 Team Leader 的 P7，一般带 3～10 人的专业团队，也就是组织结构概念上的团队，核心职责是团队管理。

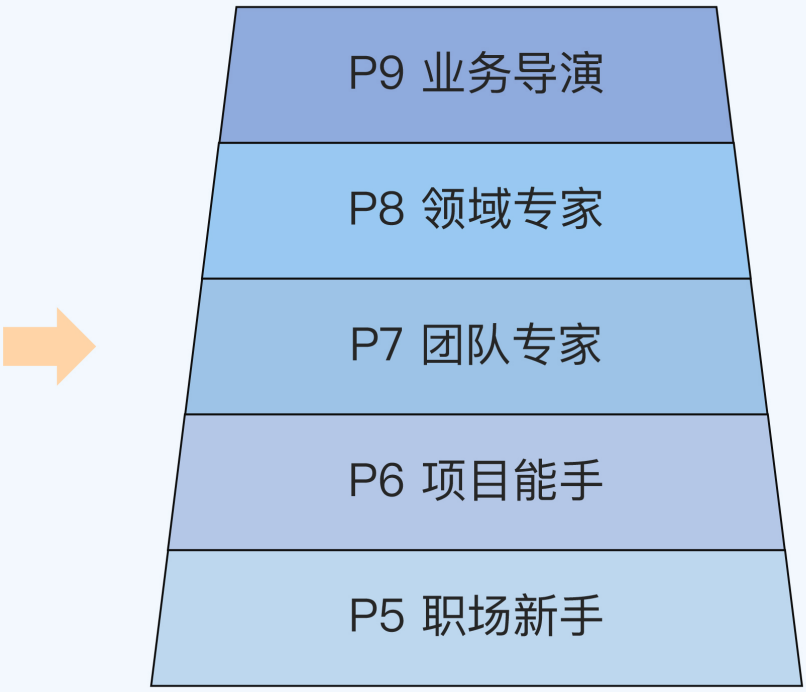
另一种是作为团队骨干的 P7，他们虽然不是 Team Leader，但是一般也会负责某个项目或者专项小组（比如 Android 性能优化小组和前端效能提升小组），带 3～5 人的虚拟团队。他们不承担团队管理职责，只关注小组目标的实现。



2. 目标

担任 Team Leader 的 P7 主要是带领团队实现**业务目标**，担任虚拟团队负责人的 P7 主要是实现小组的**专项目标**。

总的来说，P7 的主要提升目标是**成为让人信服的团队专家**。接下来，我就从技术、业务和管理三个维度一一展开讲解。



技术：精通团队相关技术

P7 在技术维度上的核心要求是**精通团队相关技术**。

怎么理解呢？一方面，P7 要指导团队内的 P5 和 P6，甚至还有其他 P7，所以首先自己要精通团队**已经用到的**技术；另一方面，P7 已经开始负责团队的技术规划，需要在合适的时机引入新的技术，所以也要熟悉团队**可能用到的**技术。这就是我把 P7 称为“团队专家”的原因。

P7 级别的技术详细要求，我总结在了这张表格里：

复杂度	核心要求	详解	与P6的核心差异
规模复杂度	精通团队 相关的技术	不管是不是Team Leader，P7都应该是团队里的技术专家，熟练掌握团队已经使用的技术和可能使用的技术。	P6掌握已经用到的技术； P7掌握已经用到和可能用到的技术。
时间复杂度	能够规划团队 1年内的技术发展	不管是不是Team Leader，P7都应该具备一定的技术规划能力。 技术规划要求融合对业务、当前技术和业界的技术发展趋势的理解，做出合理的判断和选择。	P6不要求； P7是团队技术规划。
环境复杂度	对团队相关的 业界技术 有一定的理解	不能只关注团队或者公司内已有的技术，而是需要将眼光拓展到业界，并且不能只是简单的知道业界相关技术的一堆名词，还要有一定的研究和理解，这样才能在技术规划的时候做出合理的选择和判断。	P6关注团队内的技术； P7关注整个业界与团队相关技术。
创新复杂度	引入新技术 和新方法	通过引入符合团队的新技术和新方法来提升团队技术能力，帮助业务更好地发展。 不能为了追求技术先进性盲目地引入新技术，而要关注新技术能够为团队和业务带来什么价值；也不能担心新技术的风险从而闭门造车，一直只用最熟悉的技术。	P6做局部优化； P7做团队级别的优化。

需要注意的是，P7 虽然是“团队专家”，但并不意味着必须是团队里的技术 Top 1。一般来说，如果团队人数在 5 人以内，P7 的确基本上都是 Top 1。但如果团队人数是 5～10 人，那么担任 Team Leader 的 P7 只要在 Top 3 以内就行了。

怎么要求好像变低了？这是因为 Team Leader 不只看技术，更要考虑综合能力。

不要因为管理而丢掉技术

当然，你的技术也不能太弱，否则不但带团队会吃力，晋升也会受到影响。

在 P7 阶段有一个很容易踩的坑，那就是**当上了 Team Leader 之后，就把工作重心全部放在管理上**。

表面上看起来，你为公司做了很多事情，拿到了很多结果。但其实核心工作都是由团队里其他的 P7 甚至是 P6 来完成的，你自己的专业技能反而荒废了。这样做的后果是，你面临晋升考核的时候，很容易被评委发现专业技能上的不足，最终晋升失败。

我就曾经遇到过这样的事。一个团队的 Team Leader 和组员同时参加晋升，他们都是 P7，结果 Team Leader 没有通过，组员却通过了。

为什么呢？因为这两个人讲的项目是一样的，但 Team Leader 的作用只是规划和讨论，反倒是组员承担了核心的分析、设计和实现工作，他在技术上的表现明显要强于 Team Leader。

通常情况下，担任 Team Leader 的 P7 本来是比其他 P7 更容易晋升的，因为他们能够自主规划工作，更容易做出结果。现在如果因为没有平衡好技术和管理的关系，反而错失晋升机会，可就太憋屈了。

那么，我们该怎么做好技术工作和管理工作的平衡呢？别着急，我等会儿讲管理的时候会介绍具体的方法。总之你先记住一点，**不要因为管理而丢掉技术**。

提升技术宽度

如果说 P6 要重点提升**技术深度**（不但知道 what，还知道 **why**），那么 P7 还要重点提升**技术宽度**（不但知道 why，还知道 **which**）。

也就是说，P6 只要深入理解技术原理和技术细节就行了，而 P7 还要知道怎么根据业务和团队的情况来选择合适的技术，哪怕现在暂时还用不到。

比如你是 Java 后端开发，在做缓存选型的时候，你要知道 Redis 和 Memcache 怎么选；而如果你是做前端的，那么你就要知道 React 和 vue 框架怎么选。

提升技术深度适合用**链式学习法**，纵向贯穿，自顶向下，挖深挖透；提升技术宽度适合用**比较学习法**，横向拉通，比较差异，分析优劣。这两种方法，我会在**学习方法**部分为你详细介绍。

大公司的业务已经具备了一定的规模，团队也有足够的人力，为了保持高速增长，往往乐于尝试新技术。

所以如果你身处大公司，在提升了技术宽度之后，就有机会使用一条晋升秘诀（或者说潜规则），那就是**多考虑引入新技术**。一方面，新技术在一般情况下确实能够给业务带来更好的结果；另一方面，懂新技术的人不多，早入坑就有先发优势，很容易被认为是专家。

拒绝生搬硬套

但是这个秘诀不能乱用。虽然引入新技术能帮助你更快地晋升（尤其是在大厂），但是“多”不等于“盲目”，如果**生搬硬套，**会带来很大的风险。

表面上看起来，你做了很多技术创新。但如果没有认真分析业务和团队当前的需要，没有因地制宜地调整适配，套用过来的技术就发挥不出预期的效果。

具体来说，有两种十分常见的错误做法。第一种是**直接拷贝大厂的技术**。

这种做法在中小公司比较常见。很多人想当然地认为，大厂选择的技术就是好技术，毕竟连月活几亿的业务都在用，解决自己的业务问题还不是绰绰有余。而且因为有大厂背书，在说服上级的时候也比较容易。

可是等到真正落地的时候，你可能就傻眼了，怎么橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳呢？

道理很简单，牛刀虽好，杀鸡却不方便。比较典型的就是近两年流行的“中台”这个概念，很多公司对中台背后复杂的驱动因素和依赖条件都没搞清楚，就照猫画虎地要上中台，要把技术架构“中台化”。

结果怎么样呢？不但没能一口吃成胖子，反而消化不良了。你可以读一读《中台，我信了你的邪》等文章，看看业内人士是怎么吐槽的。

第二种常见错误是**盲目追求新技术**。

这种做法在大厂比较常见。很多人对新技术有一种偏爱，认为新的就是好的。但其实任何技术都遵循“**没有银弹**”的理念，没有一劳永逸又包治百病的神药。新技术也会带来新的复杂度，也会有自己的场景限制，也需要考虑成本问题。

比较典型的就是 Docker 容器化技术，它的核心目的是降低部署成本和提高资源利用率，业务规模越大，效果越明显。但是引入 Docker 的成本可不小，因为涉及开发、测试和运维等全流程的基础技术迁移，所以在业务没有达到一定规模的时候，很可能得不偿失。

另外，新技术刚出来的时候其实是不成熟的，后续的变化可能很大。如果用得太早，团队就要一直投入大量的人力来跟进技术的发展。

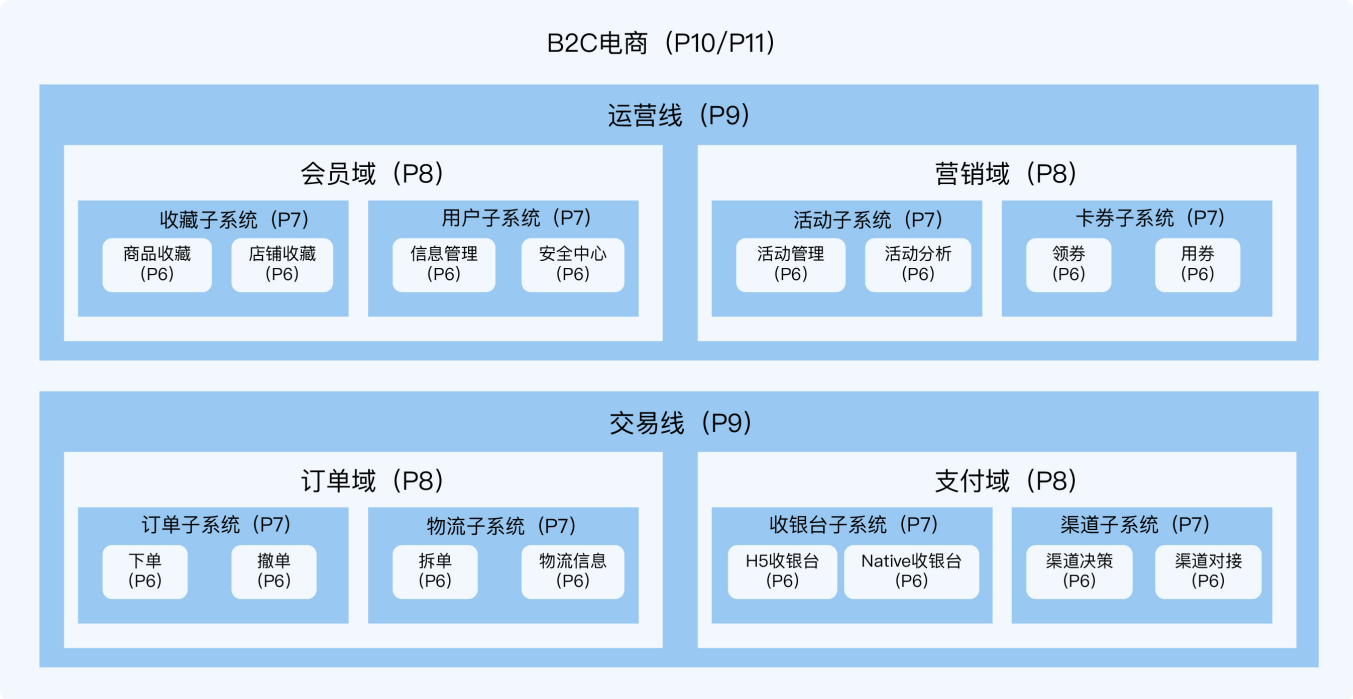
同样以 Docker 为例，容器化技术在经历了 Swarm、Mesos 和 Kubernetes 三国争霸之后，才逐渐走向 Kubernetes 一统天下的局面。如果你在三国争霸的时候就做了容器化，又恰好没有选 Kubernetes，那么之后再换成 Kubernetes，需要投入的成本可不小。

所以，无论是在大厂还是中小公司，引入新技术的时候都要求能够想清楚对业务和团队带来的价值，而不是仅仅因为“新”就引入，评委在考察的时候，会特别关注引入新技术背后的逻辑是否合理。

业务：关注业务整体

在业务维度，P6 更关注业务细节，而 P7 更关注业务整体。这里的业务范围是**自己团队负责**的业务。

在下面这张示意图中，我对 B2C 电商领域的业务做了一个简单的总结。可以看到，P7 的业务范围是“收藏子系统”“用户子系统”和“活动子系统”这个级别的。



P7 级别对业务的详细要求，我总结在了这张表格里：

复杂度	核心要求	详解	与P6的核心差异
规模复杂度	掌握单个业务的整体情况	关注对团队负责业务的整体理解。	P6关注的是功能细节； P7关注的是业务整体。
时间复杂度	预测业务整体6～12个月可能的变化	在做技术规划和团队规划的时候，能够结合业务的发展方向来规划技术的发展。 业务整体的规划虽然是由产品负责的，但是P7的技术人员也可以提供一些想法和建议。 对于产品给出的最终规划，也要能够理解其背后的逻辑。	P6预测业务功能变化； P7预测业务整体的变化。
环境复杂度	熟悉竞品的整体情况	熟悉竞品和自己产品的整体差异、各自的市场地位以及竞品的规划和策略等，能够更好地理解业务的规划。	P6熟悉竞品功能逻辑； P7熟悉竞品业务整体。
创新复杂度	能够提出一些新需求	提出一些业务需求和想法，为设计产品功能出谋划策。	P6优化需求逻辑； P7提出新需求。

从 4 个方面提升业务理解力

从表格中可以看出，跟 P6 比起来，P7 对业务理解的要求又上升了一个档次。很多人问过我一个问题：“怎么提升业务理解能力？”我在这里跟你分享一个适合在 P7 阶段使用的基础方法论。

想要理解业务，你可以从 4 个方面出发，分别是用户特征、用户价值、获客方式和获利方式。

用户特征回答的问题是，**我们的用户是谁**，换句话说，我们的用户属于哪一类人群。要怎么分类呢？常见的方法有两种，第一种是按照属性来划分，比如学历、收入、年龄和地域等；第二种是按照场景来划分，比如网购、K 歌、旅游、外卖和游戏等。

用户价值回答的问题是，**用户为什么要用我们的产品**，换句话说，我们产品的好处体现在哪里。它可以体现在能满足用户的某些需求，也体现在跟其他产品比起来有竞争优势。比如电商三巨头淘宝、京东和拼多多，淘宝大而全，京东物流快，拼多多价格便宜。

获客方式回答的问题是，**怎么让用户来用我们的产品**。用户并不会无缘无故就自动找上门来，我们必须通过宣传把他们给招揽过来。以 2C 业务为例，常见的获客方式有品牌广告、社交推荐、事件营销、SEO、线下地推和红包返利等。

获利方式回答的问题是，**我们怎么赚钱**。毕竟公司是以赚钱为第一要务的，就算现在不赚钱，也是为了将来能赚更多的钱。常见的获利方式有广告费、会员会费、增值服务、服务费和销售产品等。

从这 4 个方面进行拆解，P7 级别对业务的理解至少要达到以下 4 点要求，并且要能够量化到具体的数据：

1. 知道行业总的用户规模，自己的业务总的用户量，用户的特征分布。
2. 熟悉行业的竞品，包括行业的排名、竞品的数据以及竞品间的差异和对比。
3. 熟悉常见的获客手段和效果指标（ROI、转换率和留存率等），知道对自己的业务来说效果最好的 3～5 个获客手段以及原因。
4. 熟悉常见的获利手段和效果指标（数值和比例等），知道对自己的业务来说最核心的 3～5 个获利来源。如果负责的是用户子系统这种不直接产生收入的业务，则可以了解自己的业务对收入会有什么影响。

不管你负责的是业务 2C 还是 2B，这个方法论都是有效的。

它如果应用在 2C 业务中，就是有名的 **AARRR 漏斗模型**。你可以对用户生命周期中每个环节的行为和数据进行分析，来提升自己的业务理解能力。我会在后续的**专项提升**部分教你怎么理解和使用这个模型。

如果你从事的是 2B 业务，也可以参考 AARRR 漏斗模型的思路。但是具体的手段和措施是跟行业强相关的，不能照搬 2C 业务。你可以多跟团队有经验的前辈了解，也可以多跟售前和技术支持等人员请教。

管理：指挥 10 人以内的小团队

P7 和 P6 最本质的区别体现在管理维度上。从 P7 开始，你就需要指挥团队了，所以管理能力的重要性大大上升。公司对你的要求不再只是完成自己的任务，而是还需要你带领团队一起把事情做好。

P7 级别对管理的详细要求，我总结在了这张表格里：

复杂度	核心要求	详解	与P6的核心差异
规模复杂度	负责 单个团队管理	担任TL的P7一般管理3～10人的一线团队； 不担任TL的P7一般带领3～5人的项目团队或者虚拟小组实现目标。	P6管理项目的单项任务； P7管理团队或项目整体。
时间复杂度	制定项目计划 或者团队规划	担任TL的P7制定团队6～12个月的规划，包括技术规划、团队规划（招聘、晋升和裁人等）。 不担任TL的P7制定本团队的项目计划或虚拟小组的规划。	P6做项目单项任务的计划， P7做团队或项目整体的计划。
环境复杂度	熟悉 上下游的团队	熟悉上下游的团队，尤其是要与上下游团队的TL搞好关系。	P6熟悉上下游接口人； P7熟悉上下游团队。
创新复杂度	团队级别的优化	引入一些新的管理方法或者措施来提升团队效率和能力，例如引入OKR来提升团队规划的能力。	P6做项目级别的优化； P7做团队级别的优化。

管理要避免走极端

指挥团队确实是一个发展机遇，尤其是对于担任 Team Leader 的 P7 来说，因为能够自主规划一些有利于晋升的工作。但是反过来说，Team Leader 也充满了挑战性，因为大部分人并没有系统地学习和练习过管理技能，所以在实际管理工作中很容易走极端。

第一种走极端的表现就是**事必躬亲**。

什么意思呢？就是仍然按照以前的做事方法来带团队，无论事情大小都亲力亲为。

我不是不能理解这种做法。

有的人一直是通过这种做法拿到好结果的，因为思维惯性，就以为只要坚持这么做，管理团队的时候也能拿到好结果。

有的人特别害怕团队出问题，觉得团队的任何问题，Team Leader 都有责任，所以就自己拼命干活，给别人兜底。

还有的人认为团队成员的能力比不上自己，所以什么工作都要手把手带着做才放心，觉得只有这样才能让他们有提升。

但是，事必躬亲的弊端是很明显的。

首先，你自己会觉得非常累。毕竟一个团队的事情很多，以前你只要做好自己的事情，可能还觉得游刃有余；现在如果要做团队所有人的事情，肯定是吃不消的。

很多人尝试管理岗位之后，觉得管理就是打杂，也是因为这个原因，各种会议、讨论和日常事务就已经让你疲于奔命了。

其次，团队成员感受不到你的信任，他们会觉得自己发挥的空间太小，没有提升空间。长此以往，就会人心浮动，非常不稳定。

第二种走极端的表现就是当**甩手掌柜**。

跟事必躬亲正好相反，有些 P7 在当上 Team Leader 之后就彻底变成了甩手掌柜，只做管理不做事。来一个任务，他就找一个团队成员负责跟进，只要不出问题他就不管。还有些人，甚至出了问题也不管，而是换另外一个团队成员来处理，还美其名曰“授权式”管理。

这样做的弊端也很明显。首先，Team Leader 的专业技能会逐渐退化，后续的晋升基本无望；其次，因为技能的退化，他对团队的影响力也会逐渐减弱，团队越来越难带，很难拿到好的结果。

因为上面说的这些问题，Team Leader 的身份反而成了职业发展过程中的一个陷阱。很多人没有被提拔为 Team Leader 的时候，表现得很好，绩效年年优秀，被提拔之后反而表现不好，绩效也一般。

那么 P7 要怎么提升管理能力，把握担任 Team Leader 的机会呢？首要任务就是**系统化地掌握管理的基本技能**。

所谓**系统化**，就是指从整体上理解管理的手段和范围，我划分了管理的四个象限来为你说明。

所谓**基本技能**，就是指团队怎么制定决策和执行任务，我总结了管理的六种风格来供你选择。

这部分内容，我会在专项提升部分为你详细展开。

找好管理和技术的平衡点

另外，P7 级别的 Team Leader 还要做好管理工作和技术工作的平衡，既不能事必躬亲，也不要做甩手掌柜。关键就在于找准它们中间的平衡点。

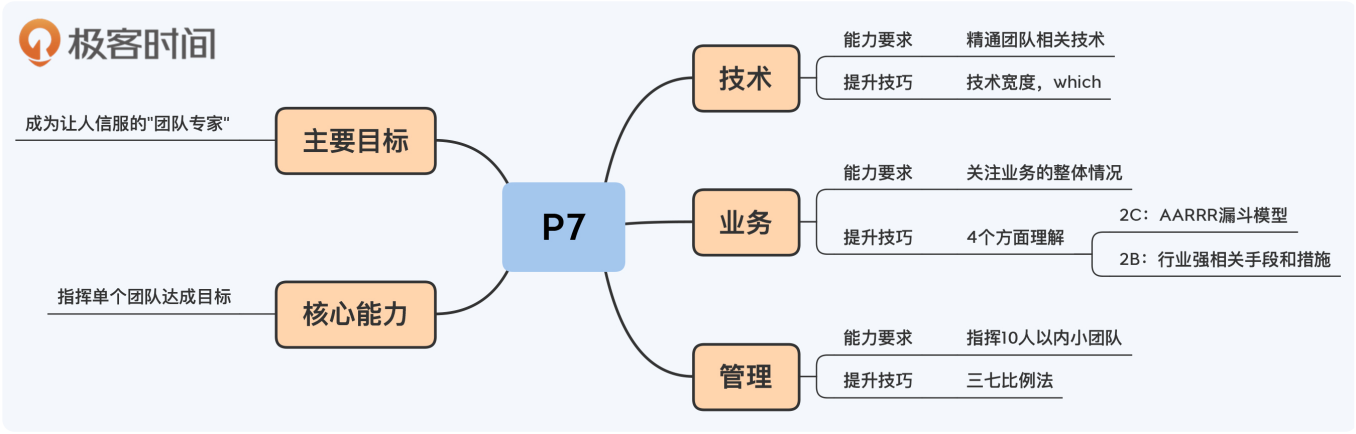
我在这里分享一个简单的方法，**三七比例法**。也就是说，平均下来管理工作时间占 30%，技术工作时间占 70%。这个比例可以根据实际情况灵活变化，比如项目紧的时候二八开，年终总结汇报的时候四六开。

对于不是 Team Leader 的 P7 来说，管理上的提升目标主要是做一个靠谱的项目负责人。学习 PDCA 执行法（Plan-Do-Check-Act）能帮助你做到这一点，我会在**做事方法**部分为你详细解读。

小结

这一讲我基于 COMD 能力模型，给你详细解读了 P7 级别的具体要求以及对应的提升技巧。现在，我们回顾一下这一讲的重点：

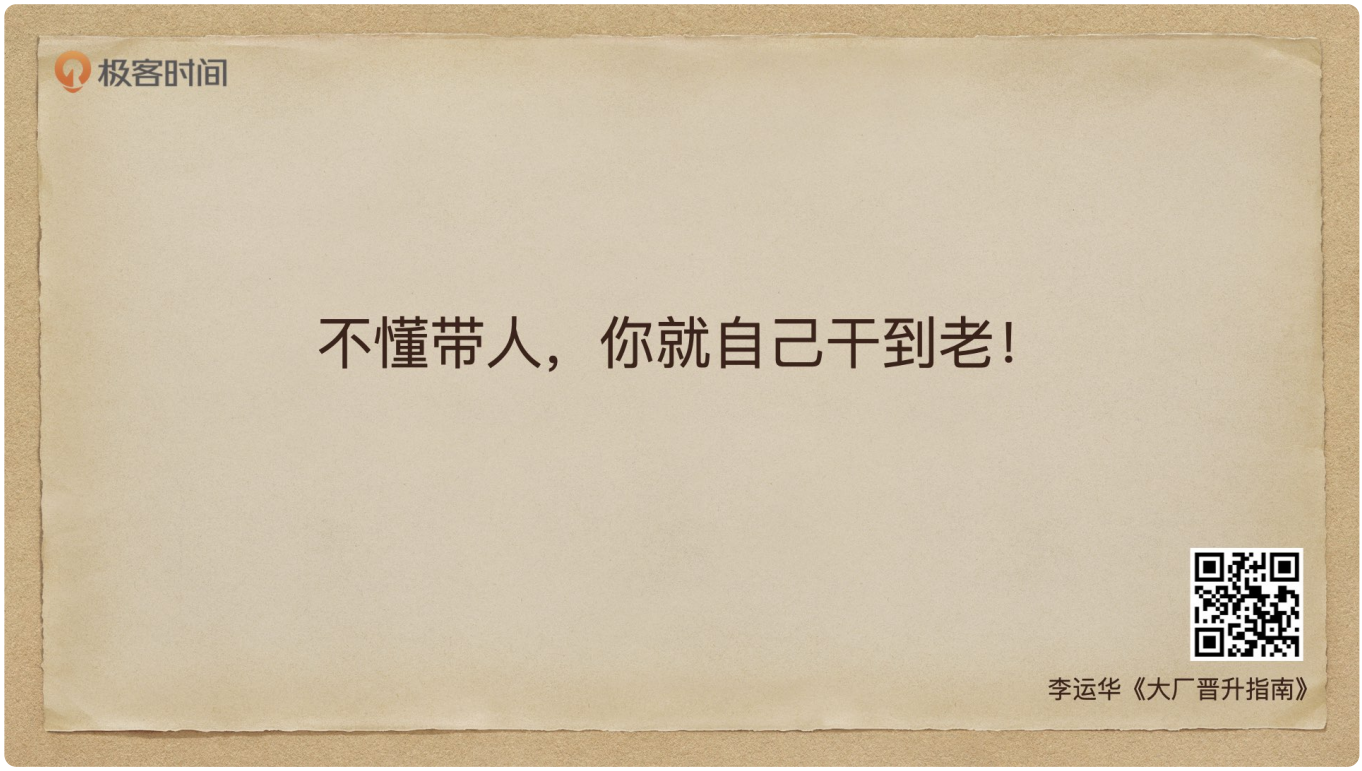
1. P7 的核心能力要求是指挥单个团队达成目标，主要提升目标是成为让人信服的团队专家。
2. 技术维度上，P7 需要精通团队相关的技术，重点提升技术宽度，主要提升方法是“比较学习法”。在这个阶段，你既要避免因为管理而丢掉技术，也要避免“生搬硬套”新技术。
3. 业务维度上，P7 需要掌握业务整体情况，从用户特征、用户价值、获客方式和获利方式 4 个方面理解业务 6～12 个月的规划。对于 2C 业务，AARRR 漏斗模型是必须掌握的；对于 2B 业务，还应该了解行业强相关的手段和措施。
4. 管理维度上，P7 需要负责指挥单个团队。对于担任 Team Leader 的 P7 来说，需要系统化地掌握管理的基本技能，避免事必躬亲或者做甩手掌柜；对于不是 Team Leader 的 P7 来说，要学会做一个靠谱的项目负责人。



思考题

这就是今天的全部内容，最后留一道课后思考题给你吧。虽然说 P7 是“永恒钻石”，晋升到 P8 很难，但实际上从 P6 晋升到 P7 也是一项很大的挑战，很多人经历过 3 次以上失败才晋升成功。你觉得最主要的原因可能是什么？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 08 | P6提升攻略：怎么成为独立自主的“项目能手”？

下一篇 10 | P8提升攻略：怎么成为有影响力的“领域专家”？

精选留言 (11)

写留言

周平
2020-12-16

1.我确实做过一个专项topic，并且也是带着一堆人在搞，当时并没有意识到是在组织一个虚拟团队做事情，感恩领导给机会，感恩领导的的良苦用心。

2.从课里面提到的三个方面来看： 技术，业务，管理。
我当时主要精力应该是放在技术上了，业务可能也占了一些。管理方面的事情也在做，...
展开

作者回复: 1. 可以的话，当面跟前领导表示感谢
2. 虚拟团队一般是TL安排的，工作实在安排不下，可以借助TL的力量，但一般不要轻易用这个方法，最好是自己的专业技巧足够影响别人
3. 这就是晋升也有运气成分的一个表现
4. 发出声音给团队成员，其它TL、项目经理等听，这样别人就知道你的水平，不然你就蒙头干活，除了跟你紧密合作的几个同事知道你的水平外，其他人一无所知，你可以看看在晋升流程中的预审环节、评审环节中涉及的人，这些人都不是你团队内的，而是部门甚至公司内的。
发声音很多种方式：写文章、培训、担任虚拟团队负责人、做演讲、开会的时候提出自己的看法、评审的时候发表自己的意见.....都可以

1 8

金鹏
2020-12-16

技术同学一般沉溺于技术，P7要考虑的是多纬度。技术对业务有什么价值?这个技术解决了什么业务问题?这些都需要可量化度量。
阿里讲把“虚事做实，实事做虚”，技术、业务的规划抽象能力，技术对业务的赋能以及形成闭环的能力，都需要P7的同学考虑。
展开

作者回复: 能够把阿里抽象的描述理解到位，一看就是老阿里人了：）

2 3

右耳朵猫咪
2020-12-16

最主要的原因就是面试官没让过

展开

作者回复: 那面试官为什么没让人过呢？

3

hua168
2020-12-17

大神，动不动就要精通，我有疑问
1.官方技术文档和市面上的书，大部分是入门，部分进阶，自己怎么弄成精通？连大门在哪里都不知道😂
2.有老婆孩子，撇开加班不讲，下班要陪老婆孩子，每天就能抽1-1.5小时学习，在累的情况下学习往往效率低，有那么多时间成长成精通？

展开

作者回复: 1. 没时间这个问题，后面的“海绵学习法”教你怎么找时间

2. 学到什么程度，怎么学，后面的“链式学习法、比较学习法”就是教你如何更有效率的提升技术。

每天1小时已经很不错了，够你提升了：）

2

大土豆
2020-12-16

如何使用UDP来完整地实现TCP，这个问题是我作为面试官的杀手锏，一直没机会问出来，是不是得等到P8级别的候选人时，再问比较好。

展开

作者回复: 不清楚你的岗位是做什么的，是内核开发，还是中间件开发，还是你就是想拿这个问题来考察候选人能力，其实你的工作中根本不会用到？

以前我在菊花厂的时候，中间件团队这样搞过，刚开始看起来性能高了一些，但是细节问题很多，等到把问题都修复差不多了，发现就是一个tcp的实现，性能也没什么优势。

2 2

Geek_3239fe
2020-12-22

老师，关于职级的问题，请教下，如果出现这种情况，一般怎么抉择属于最优方案？ 面试1：回流老东家，只能给到个6+的职级，薪资可以和7对标，面试2：去其他一二线大厂能直接给个7的职级。

作者回复: 只要钱给到位，选P6+当然更好啊，因为你入职后可以很快就有晋升机会，晋升成功了又可以升职加薪；如果直接就P7了，下一次晋级P8可能就不知道什么时候了。

1

Geek_59b133
2020-12-17

最主要原因是不清楚晋升侧重点，通过多次人肉测试，总结经验

作者回复: 人肉测试那就要承受多次暴击😂😂

1

银剑
2020-12-16

因为没有了解到晋升P7是需要先具备一定的P7能力，而单纯的认为自己在P6级别得心应手就能晋升了。
所以在评审时，问技术细节可能还能对答如流，但一问技术选型或设计之类就比较迷茫了。业务方面同理，对自己开发的功能如数家珍，一问整体产品的价值以及规划之类就迷茫了。
展开

作者回复: 晋升和读书不一样，读书是考学过的内容是否掌握，掌握了就读下一年级；晋升是先看能否做下一级别的事情，会做了再晋升。

当你明白了P7的具体要求后，就可以对照我说的技巧来做了，争取下次顺利晋升。

1

Geek_3239fe
2020-12-22

老师继续咨询下，想提高编码能力和水平的话。多刷leetcode？或者有一些比较好的建议不？

作者回复: 研究牛逼的开源项目核心代码，例如Nginx、netty的reactor模型、Disruptor的cache line、无锁设计；netty的pipeline处理模型等，kafka如何使用磁盘来保证消息队列高性能等

leetcode并不一定能提升你实际工作中的编码能力

1

Jake
2020-12-22

晋升失败个人总结主要是三种:11.没有好的项目，在公司价值上吃亏，效益不能量化；2.评委风格和个人不匹配；3.个人总结抽象不够，没有把自己个团队贡献阐述出来

作者回复: 1. 不能量化可能是你没掌握量化技巧，在后面的晋升技巧部分会讲；
2. 评委风格和个人风格不匹配这个说法有点含糊其辞，我理解是不是你的想法和做法不太符合团队的共识；当然，也可能就是运气原因
3. 这部分是常见的错误，技术人员比较实诚，不太会讲虚的，不太会提炼总结抽象

剑八
2020-12-17

原因一方面可能没有了解P7要求
其次要有事情能支撑
再者能力上要达到：
技术范围要从团队业务角度去思考，结合业界技术看是否有利于业务价值的
业务能力范围从单个子域到团队负责的整个业务视角去看业务问题...
展开